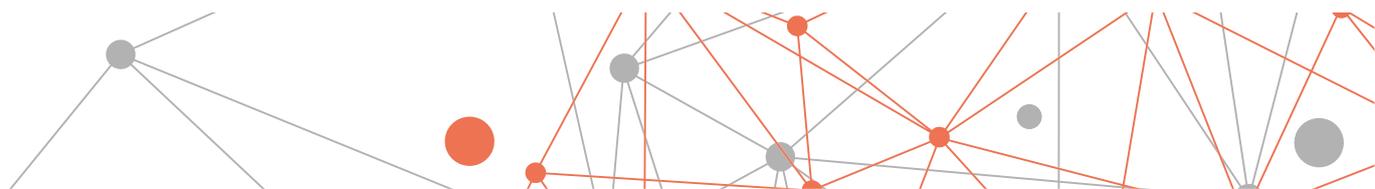
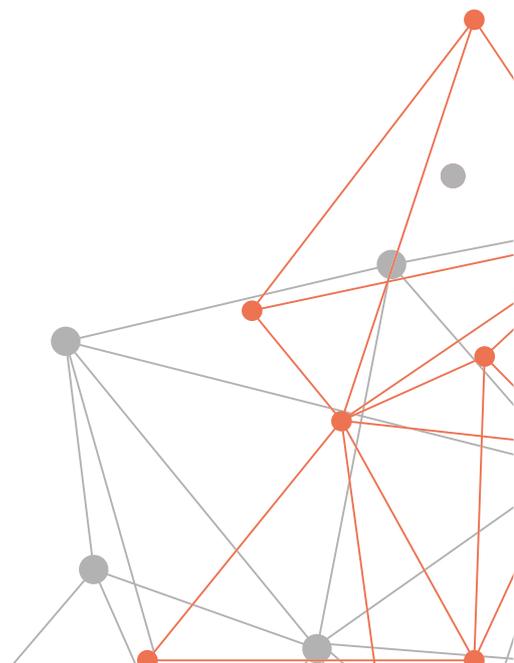




DE LÍDERES PARA OTROS LÍDERES

GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA MEJORA EDUCATIVA

Cómo fortalecer la **gestión pedagógica** en la EMTP



1. ¿De qué trata la serie “De líderes para otros líderes”?

Busca abordar preguntas como: **¿Qué hacen los líderes educativos TP que logran buenos resultados en aspectos que suelen ser desafiantes para la mayoría? ¿Cuáles son esos conocimientos y estrategias que más los han ayudado, en la práctica, a abordar esas situaciones desafiantes?**

Así, la serie presenta herramientas a través de las cuáles **podrás conocer estrategias clave** relacionadas con desafíos del liderazgo escolar TP, las cuáles han sido **levantadas desde la experiencia práctica y en terreno de diversos líderes escolares y expertos TP.**

2. ¿En qué consiste la herramienta: “Cómo fortalecer la gestión pedagógica en la EMTP”??

La presente herramienta se focaliza en las prácticas de liderazgo pedagógico, considerando su **centralidad para la mejora educativa sostenible**. La literatura nacional e internacional ha evidenciado que el rol de los líderes educativos como factor para mejorar la calidad de los resultados de los/as estudiantes se relaciona directamente con su foco en la gestión pedagógica (Hallinger y Murphy, 1985; Hallinger, Wang y Chen, 2013; Sepúlveda y Valdebenito, 2019; Obregón y Traslaviña, 2021; Puruwita; Jamian y Aziz, 2022; Cabrereros, 2023).

El liderazgo pedagógico, también conocido como liderazgo instruccional, está relacionado con **acompañamiento y apoyo** del equipo directivo¹ al equipo docente, respecto a la planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, en vista de las necesidades de todos/as los/as estudiantes, con el fin último de desarrollar las competencias definidas en el perfil de egreso.

En ese sentido, se entiende al liderazgo pedagógico o el liderazgo para el aprendizaje como aquel que prioriza la organización y gestión del currículum y las metodologías de enseñanza, orientan-

¹ Tanto para líderes escolares como líderes de nivel intermedio (sostenedores), sin embargo, en ese último caso, la gestión pedagógica está centrada en **Ⓞ** generar un sistema de apoyo integrado a la gestión pedagógica de los establecimientos bajo su jurisdicción, alineado con los objetivos estratégicos del territorio (liderazgo intermedio), así como **Ⓜ** contar con estrategias diferenciadas de acuerdo con las necesidades de cada unidad educativa. Las estrategias de apoyo y acompañamiento constante a los equipos directivos y técnico-pedagógicos de sus establecimientos educativos, debe tener como fin fortalecer las capacidades profesionales y con un foco claro en la mejora de los aprendizajes y reducción de las desigualdades. En relación al contenido de esta ficha, tanto las estrategias como la propuesta de autoevaluación deben ser adaptadas al rol pedagógico específico que debe ejercer el liderazgo intermedio para lograr mejoras educativas a nivel sistémico en su territorio/jurisdicción.

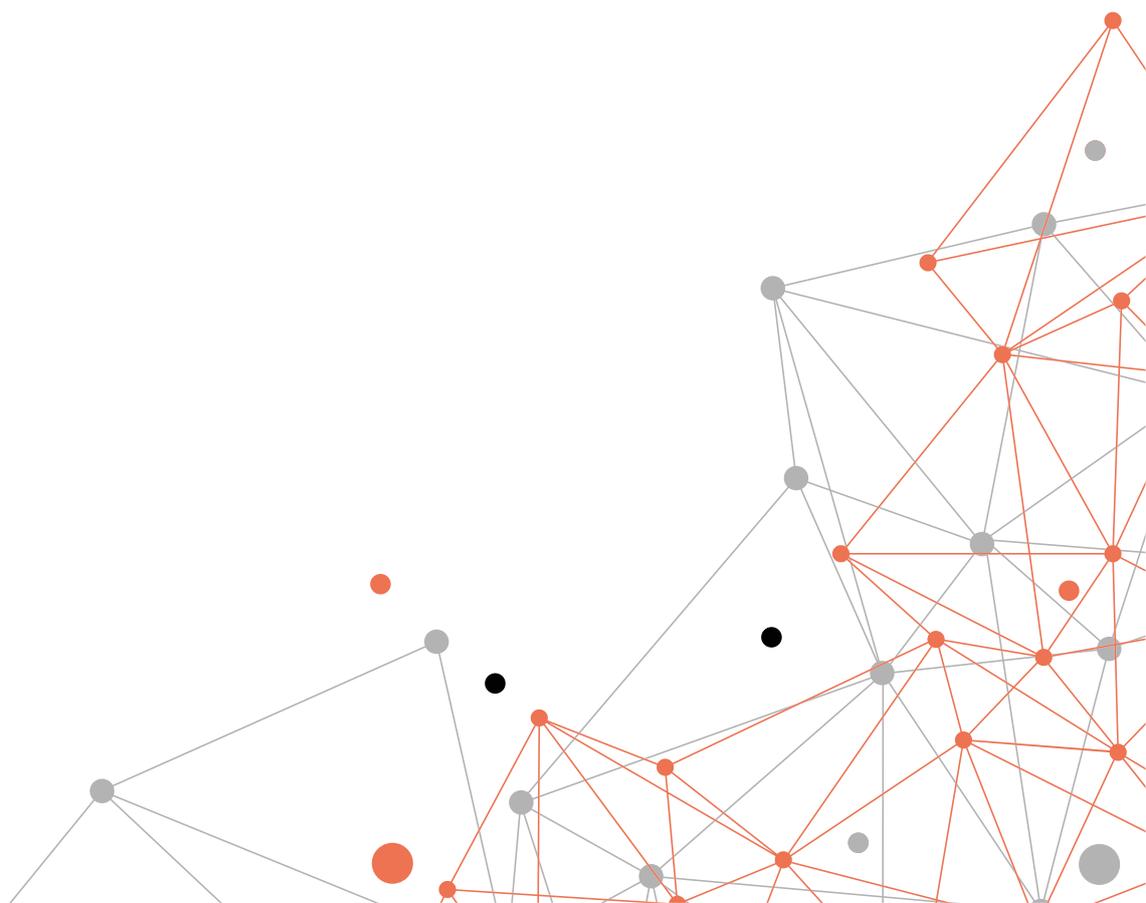
do las decisiones administrativas y la asignación de recursos hacia la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Su objetivo principal es potenciar la capacidad de la escuela para perfeccionar sus procesos educativos y, así, elevar los niveles de aprendizaje integral de los estudiantes.

Desde el contexto de la **educación media técnico profesional**, la gestión pedagógica tiene consideraciones específicas ya que ese nivel educativo enfrenta **desafíos importantes en términos de calidad y pertinencia educativa**, dado su doble rol de formación para el trabajo y continuidad de estudios, por lo que la articulación entre la formación general y la formación propia de cada especialidad es particularmente relevante.

Por lo anterior, los equipos técnico-pedagógicos de los establecimientos EMTP, suelen cuestionarse respecto, por ejemplo, a: **¿Cómo asegurar la implementación curricular? ¿Cómo realizar las tareas de apoyo y seguimiento de los procesos educativos, de manera que respondan a las características particulares de sus establecimiento y estudiantes? ¿Cómo responder a las necesidades educativas según los requerimientos reales de empleo del territorio?**

Buscando apoyar a los equipos directivos a conocer **en qué medida se están desarrollando o implementando las mejores prácticas de gestión pedagógica en su institución**, a continuación se presentan:

- **Un conjunto de prácticas o estrategias** que, de acuerdo a la literatura especializada, instrumentos de política para el nivel y expertos TP, resultan **clave para el mejoramiento de gestión pedagógica en la educación media técnico-profesional**.
- Una propuesta para que **cada equipo técnico-pedagógico pueda autoevaluarse con el fin de fortalecer las capacidades institucionales de gestión pedagógica** y orientar sus planes de mejoramiento educativo y promover la mejora continua de la calidad de la EMTP que ofrecen.



3. ¿Cuáles son **estrategias clave** para una **gestión pedagógica efectiva** en la EMTP²?

- 1.** **Establecer objetivos institucionales acotados**, con foco en los aprendizajes y la formación integral de los/as estudiantes, considerando el doble rol de formación para el trabajo y continuidad de estudios así como las necesidades específicas de la educación técnica en el territorio.
- 2.** **Comunicar de manera clara y amplia los objetivos institucionales**, tanto de manera formal como informal, buscando concretar la vinculación con el entorno es fundamental para lograr la participación de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, apoderados) así como del sector productivo y social, y su involucramiento en los procesos de mejora continua e incremento de la valoración de la educación técnico profesional.
- 3.** **Articular el plan de estudio**, a través de la coordinación para la implementación efectiva y contextualizada de las Bases Curriculares y programas de estudios para la EMTP, gestionando la elaboración de planificaciones que contribuyan a procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos, es decir, que fomenten la utilización de estrategias pedagógicas innovadoras, que vinculen los contenidos de las clases con el mundo real/laboral (articulándose con el sector productivo del territorio), con clases más prácticas y aplicadas, con trabajos grupales y que promuevan la metacognición.
- 4.** **Acompañar las prácticas pedagógicas**, en base a un diagnóstico y evaluación permanente al equipo docente, a través de observaciones de clases, mentorías y retroalimentación sistemática respecto a la implementación curricular y logro de los aprendizajes, orientando el fortalecimiento de las habilidades de los/as profesores en ámbitos específicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando la articulación entre la formación general y la formación propia de cada especialidad.

² Las estrategias presentadas en este documento, validadas por expertos TP, están basada en el modelo de Hallinger (1985,2013), el cual fue adaptado en un estudio para el Liderazgo pedagógico en la EMTP (Puruwita; Jamian y Aziz, 2022). Se consideró, además, para su contextualización, a los instrumentos de política para el nivel en Chile, específicamente el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la EMTP (CILED, 2021) y los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Técnico-Profesional y sus Sostenedores (UCE, 2021).

5.

Monitorear el progreso de los estudiantes, a través de la implementación de un sistema de información y evidencia (interna y externa), que permita orientar estrategias de orientación vocacional por un lado y, por otra, la detección temprana de deserción, riesgos de exclusión y retraso de estudiantes con rezagos en sus aprendizajes, competencias (acordes al perfil de egreso de la especialidad) y/o en los ámbitos conductual, afectivo o social, generando condiciones para el trabajo colaborativo entre docentes y profesionales de apoyo.

6.

Proteger los tiempos lectivo y no lectivo, procurando por un lado que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza-aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento, y por otro lado, organizando las horas no lectivas o espacios de reflexión pedagógica, con foco en el enriquecimiento curricular y planificación de la enseñanza, específicos para la EMTP.

7.

Ofrecer incentivos a los profesores, a través de la creación de un clima de aprendizaje positivo que implica, entre otras cosas, distinguir a los docentes por sus esfuerzos, por ejemplo, a través de reconocimientos público y, también destacando y promoviendo las buenas prácticas en establecimiento, la articulación con el sector productivo y social, compartiendo con la comunidad y el entorno.

8.

Promover el desarrollo profesional, dado que la mayor parte de los docentes en la EMTP no son educadores de formación, asegurando capacitaciones en ámbitos propiamente didácticos y pedagógicos, en dominios de actualización y articulación curricular, y en lo que respecta a las innovaciones tecnológicas asociadas a las respectivas áreas de especialización.

9.

Mantener altas expectativas, ya que con altos estándares claramente definidos se refuerzan los incentivos para mejorar los aprendizajes, formando estudiantes más allá de la especialidad técnica, integrando las competencias para su desarrollo académico o laboral y su participación cívica, promoviendo el desarrollo de las habilidades del siglo XXI, con las herramientas adecuadas para trabajar, ser, pensar y convivir.

10.

Proporcionar un clima positivo para el aprendizaje, en el que los estudiantes valoren el ambiente individual y colaborativo existente, tanto en el establecimiento como en el aula, fomentando actitudes y hábitos necesarios para la vida democrática, su bienestar y calidad de vida, considerando los componentes socioemocionales del aprendizaje, la disponibilidad de recursos, las normas y protocolos de seguridad para el autocuidado, la buena convivencia y la protección del medio ambiente.

4. ¿Cómo lo estamos haciendo desde el **equipo directivo** en relación a la gestión pedagógica?



Tiempo aproximado:
60 minutos.



Materiales:

- 1 copia (impresa o digital) de la Pauta Individual: "Autoevaluación de las estrategias para una gestión pedagógica efectiva" (punto 5).
- 1 copia (impresa o digital) de la Pauta Grupal: "Evaluación General de las estrategias para una gestión pedagógica efectiva" (punto 6).



Participantes:
Equipo Directivo.

Introducción (5 minutos)

I. **Reunir al equipo directivo técnico pedagógico**, y explicar el objetivo del ejercicio:

Conocer las estrategias efectivas relacionadas con la gestión pedagógica (**punto 3 de esta ficha**), realizando al mismo tiempo una autoevaluación, que permita analizar en qué medida dichas estrategias son parte de las prácticas que se realizan desde el equipo directivo.

Para esto se realizará primero un análisis individual, y luego uno grupal, para **identificar aquellas estrategias que están más incorporadas, y aquellas que sería relevante mejorar o potenciar** en el establecimiento educativo.

Análisis individual (15 minutos)

II. Entregar una copia (digital o impresa) de la **pauta individual "Autoevaluación de las Estrategias para una Gestión Pedagógica efectiva" (punto 5 de este documento)** a cada participante, explicando que éstas son ideas levantadas desde las políticas pública y la literatura específica para la EMTP, validadas por líderes educativos y expertos TP.

III. Pedir a cada participante que primero complete la pauta de forma individual (recordar que la versión digital es editable, por lo que pueden registrar ahí sus respuestas), marcando para cada estrategia, **el nivel que de acuerdo a la opinión personal más calza con las estrategias que actualmente se implementan desde el equipo técnico pedagógico.**

IV. Es importante tener presente que **las estrategias pueden estar subdivididas para facilitar su evaluación** (por ejemplo: la estrategia 1, está dividida en 1.a y 1.b)

Los niveles se clasifican en:

1. Aún no incorporada.
2. Poco incorporada.
3. Medianamente incorporada.
4. Muy incorporada.
5. Totalmente incorporada.

Análisis grupal (25 minutos)

VI. Cada persona menciona el puntaje que le asignó a cada estrategia (por ejemplo: “La estrategia 1.a, asigné el nivel 3, es decir, según mi criterio creo que es una práctica que tenemos medianamente incorporada”).

VII. En paralelo un encargado(a) debiera ir tomando nota de cada uno de los puntajes en la **pauta de registro grupal “Evaluación General para una gestión pedagógica efectiva” (punto 6 de este documento)**, la cual también se puede usar de forma impresa o en versión digital (también editable). Luego se saca un puntaje promedio por estrategia, y se anota a qué nivel corresponde cada una (por ejemplo: en la estrategia 1.a, tenemos 2.2. de puntaje promedio, por lo que el nivel más cercano es el “2”, es decir la estrategia está “poco incorporada”).

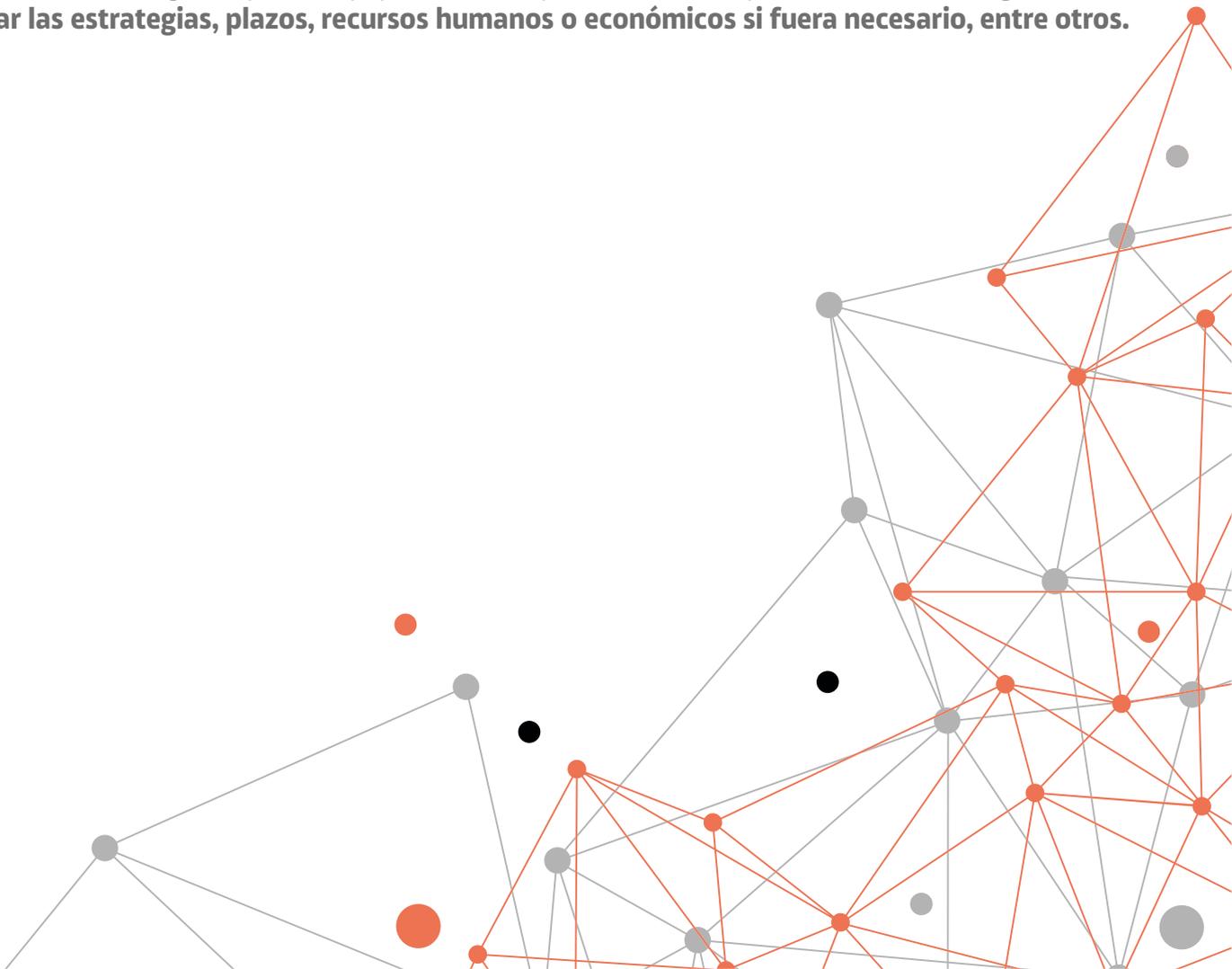
Definición de prioridades (15 minutos)

VIII. Finalmente, y en base al paso anterior **se analiza y define:**

- Aquellas estrategias que están más incorporadas y mejor logradas (niveles 4, 5).
- Aquellas estrategias que están menos incorporadas y sería relevante potenciar (niveles 1, 2 o 3).

En siguientes reuniones:

IX. Para aquellas estrategias que el equipo llegó a consenso que se quieren incorporar mejoras en mayor medida, se sugiere que el equipo directivo pueda definir aspectos como: **encargado/s de gestionar las estrategias, plazos, recursos humanos o económicos si fuera necesario, entre otros.**





5. Autoevaluación de las estrategias para una **Gestión pedagógica efectiva:**

Pauta individual

I. **Revisa las estrategias listadas en la tabla a continuación**, analizando qué tan incorporada está cada una dentro de las prácticas que realizan como equipo directivo técnico pedagógico. Para esto marca la opción que, de acuerdo a tu opinión, más se acerca a la situación actual del establecimiento.

II. **Recuerda que los niveles se clasifican en:** 1. Aún no incorporada 2. Poco incorporada 3. Medianamente incorporada 4. Muy incorporada 5. Totalmente incorporada.

Desde el equipo directivo:

	1	2	3	4	5
Ej: Existe convicción de que el sector productivo es un aliado clave para alcanzar los objetivos educativos con los estudiantes.		<input checked="" type="radio"/>			
1a. Establecemos objetivos institucionales acotados, con foco en los aprendizajes y la formación integral de nuestros/as estudiantes					
1b. Consideramos en nuestros objetivos el doble rol de formación para el trabajo y continuidad de estudios así como las necesidades específicas de la educación técnica en nuestro territorio.					
2a. Comunicamos de manera clara y amplia los objetivos institucionales, tanto de manera formal como informal.					
2b. Logramos la participación de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, apoderados) con su involucramiento en los procesos de mejora continua del establecimiento.					
2c. Logramos articulación real con del sector productivo y social, incrementando los aprendizajes de los estudiantes y la valoración de la educación técnico profesional en nuestro territorio.					
3a. Articulamos el curriculum y los programas de estudios para la EMTP, gestionando la elaboración de planificaciones que contribuyan a procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos.					
3b. Fomentamos la utilización de estrategias pedagógicas innovadoras, que vinculen los contenidos de las clases con el mundo real/laboral (articulándose con el sector productivo del territorio), con clases más prácticas y aplicadas, con trabajos grupales y que promuevan la metacognición.					
4a. Acompañamos las prácticas pedagógicas, en base a un diagnóstico y evaluación permanente al equipo docente, a través de observaciones de clases, mentorías y retroalimentación sistemática respecto a la implementación curricular y logro de los aprendizajes.					

4b. Orientamos el fortalecimiento de las habilidades de los/as profesores en ámbitos específicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando la articulación entre la formación general y la formación propia de cada especialidad.					
5a. Monitoreamos el progreso de los estudiantes, a través de la implementación de un sistema de información y evidencia (interna y externa), que permita orientar estrategias de orientación vocacional.					
5b. Monitoreamos la detección temprana de deserción, riesgos de exclusión y retraso de estudiantes con rezagos en sus aprendizajes, competencias (acordes al perfil de egreso de la especialidad) y/o en los ámbitos conductual, afectivo o social, generando condiciones para el trabajo colaborativo entre docentes y profesionales de apoyo.					
6a. Protegemos los tiempos lectivos de nuestro equipo docente, procurando por un lado que los profesores no se distraigan de los procesos de enseñanza-aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.					
6b. Organizamos las horas no lectivas y espacios de reflexión pedagógica, con foco en el enriquecimiento curricular y planificación de la enseñanza, específicos para la EMTP.					
7a. Ofrecemos incentivos a los profesores, a través de la creación de un clima de aprendizaje positivo que implica, entre otras cosas, distinguir a los docentes por sus esfuerzos, con reconocimiento público.					
7b. Destacamos y promovemos las buenas prácticas en el establecimiento, la articulación con el sector productivo y social, compartiendo los resultados tanto con la comunidad y como con otros establecimientos TP.					
8. Promovemos el desarrollo profesional, asegurando capacitaciones en ámbitos propiamente didácticos y pedagógicos, en dominios de actualización y articulación curricular, y en lo que respecta a las innovaciones tecnológicas asociadas a las respectivas áreas de especialización.					
9a. Tenemos altas expectativas de nuestros/as estudiantes y docentes, con estándares de calidad claramente definidos, lo que refuerzan los incentivos para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizajes.					
9b. Formamos nuestros/as estudiantes más allá de la especialidad técnica, integrando las competencias para su desarrollo académico o laboral y su participación cívica, promoviendo el desarrollo de las habilidades del siglo XXI, con las herramientas adecuadas para trabajar, ser, pensar y convivir.					
10a. Proporcionamos un clima positivo para el aprendizaje, en el que los estudiantes valoren el ambiente individual y colaborativo existente, tanto en el establecimiento como en el aula, fomentando actitudes y hábitos necesarios para la vida democrática, su bienestar y calidad de vida.					
10b. Consideramos en nuestros procesos de enseñanza y aprendizajes los componentes socioemocionales, la disponibilidad de recursos, las normas y protocolos de seguridad para el autocuidado, la buena convivencia y la protección del medio ambiente.					

6. Estrategias para una **Gestión pedagógica efectiva:**

Pauta grupal

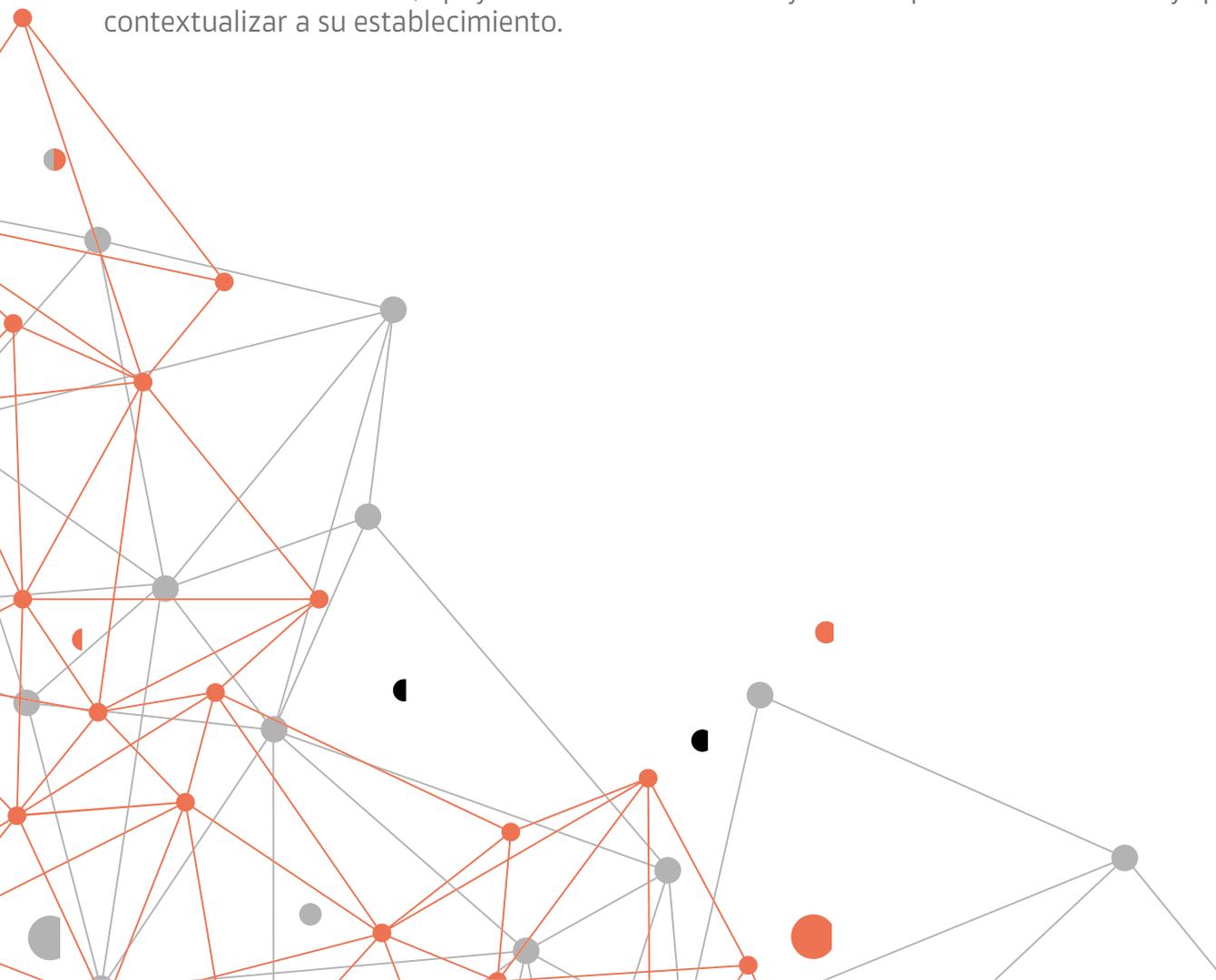
I. El encargado(a) registra, para cada estrategia, los puntajes individuales de cada miembro del equipo técnico pedagógico.

II. Luego **calcula el puntaje promedio alcanzado en cada estrategia** (ej: 2.2 puntaje promedio).

III. De acuerdo al puntaje promedio logrado en cada estrategia, **registra en qué “nivel” queda clasificada** (ej: 2.2. se acerca a 2, es decir: “Poco incorporada”).

IV. Finalmente, el equipo técnico pedagógico **vuelve a analizar los resultados en conjunto para definir:**

- Aquellas estrategias que están menos incorporadas (**niveles 1, 2 o 3**) y que sería relevante colocar foco y potenciar como parte del proceso de mejoramiento continuo del establecimiento.
- Reflexionar sobre **cómo actualmente llevan (o no) a cabo estas estrategias en la práctica, identificando qué falta y qué es necesario mejorar**. Una vez realizada esta revisión, buscar nuevas maneras de hacer las cosas, apoyándose en la evidencia y buenas prácticas existentes y que puedan contextualizar a su establecimiento.

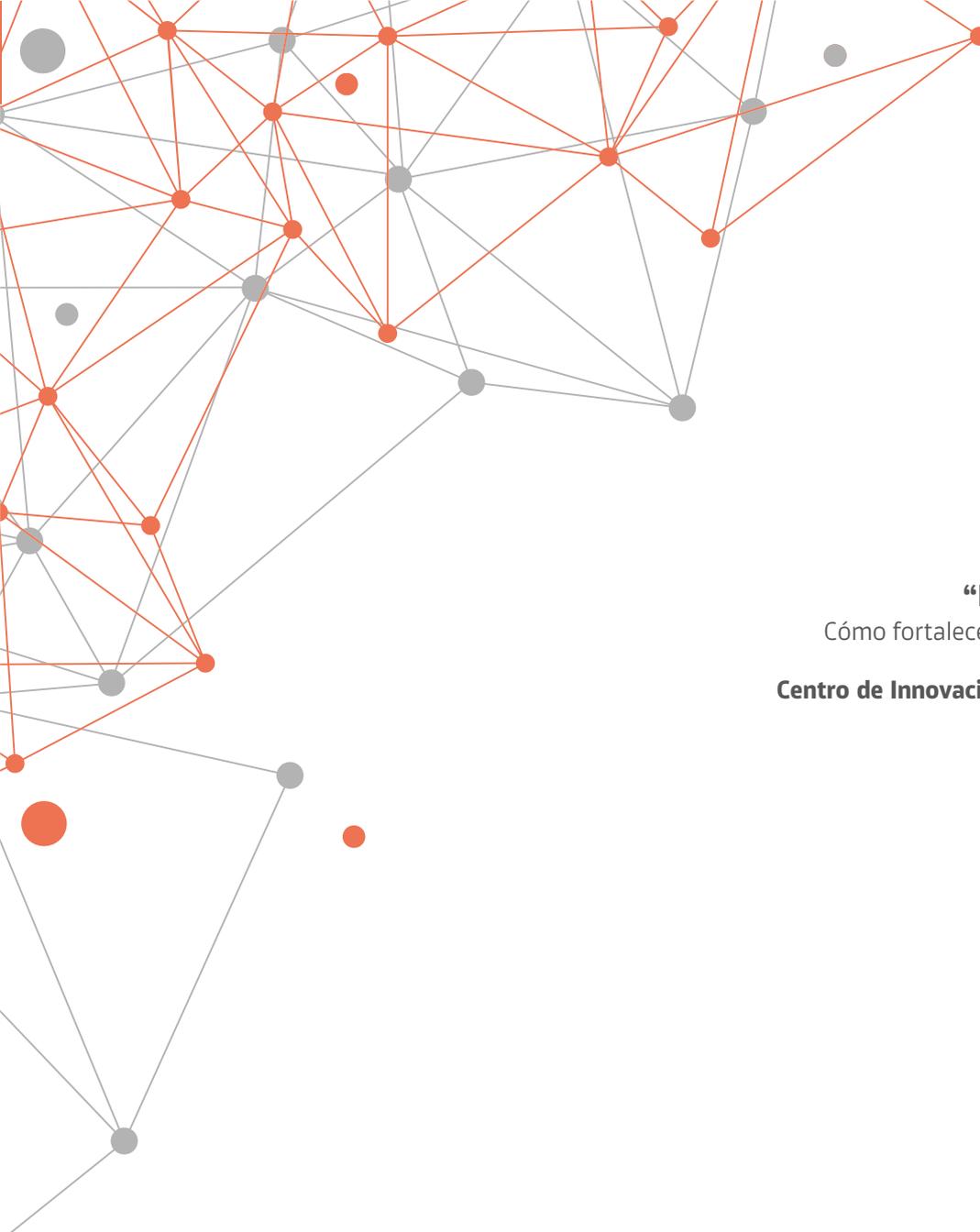




Estrategia	Puntajes individuales	Puntaje promedio	Nivel promedio	Estrategia a mantener	Estrategia a potenciar
Ej: 1	2-3-3-2-1	2.2	Poco incorporado		●
1a					
1b					
2a					
2b					
2c					
3a					
3b					
4a					
4b					
5a					
5b					
6a					
6b					
7a					
7b					
8					
9a					
9b					
10a					
10b					

7 Para **conocer más** sobre este tema

1. [Liderar la mejora educativa en la EMTP.](#) (2024). CILED.
2. [Buenas prácticas de liderazgo en la EMTP.](#) (2023). CILED.
3. [Plan de Mejoramiento Educativo \(PME\): Sugerencias para su elaboración.](#) (2022). CILED.
4. [Plan Local de Desarrollo Profesional Docente: Sugerencias para su elaboración.](#) (2022). CILED.
5. [Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP.](#) (2021). CILED.



“De líderes para otros líderes”

Cómo fortalecer la gestión pedagógica en la EMTP

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)

<https://www.ciled.cl>

Año: 2024

Contenido:

Cristina Aziz Dos Santos

Dirección Recursos Pedagógicos:

Cristina Aziz Dos Santos

Diseño gráfico:

Carlos Muñoz (www.cemuma.cl)

www.ciled.cl

